



中国烟草企业文化系列丛书 [2007]

河北中烟张家口卷烟厂有限责任公司

主 编 师进辉

大道至诚



華藝出版社
HUA YI PUBLISHING HOUSE



中国烟草企业文化系列丛书[2007]

大道至诚

师进辉 主编

图书在版编目(CIP)数据

大道至诚/师进辉著. —北京:华艺出版社, 2007. 11

ISBN 978-7-80142-900-1

I. 大… II. 师… III. 烟草工业-企业文化-张家口市
IV. F426. 89

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第168658号

大道至诚

主 编: 师进辉

责任编辑: 王立法 刘禅

封面设计: 张明丽

出版发行: 华艺出版社

地 址: 北京市海淀区北四环中路229号海泰大厦10层

邮 编: 100083

电 话: 010-82883767

印 刷: 北京蓝空印刷厂

开 本: 787×1092 1/16

字 数: 117千字

印 张: 12

版 次: 2007年11月第1版 2007年11月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80142-900-1/Z · 461

定 价: 35.00元

华艺版图书, 版权所有, 侵权必究。

华艺版图书, 印装错误, 可随时退换。

法律顾问: 国方律师事务所 王军 律师

电话: 010-82254888

中国烟草企业文化系列丛书

编辑委员会

主 任：张保振

副 主 任：邢万里 刘景珍

编 委：张修连 郭振景 郭联君 申秋生 孙晓莹
刘 杰 滑福生 李泽华 尉彭城 问 武
杨培森 揭国雄 孙公准 曹树斌 杨先杰
李万兴 李嵩震 段铁力 彭明权 李根基
张水长 龚朝凯 李 瑾

主 审：刘明炉 蒋 政

《大道至诚》编委会

主 编: 师进辉

副 主 编: 刘学峰

执行主编: 王玉峰 雷晓明

编 辑: 班 静 刘 鹏 马宝全 蒋 广 王 鹏

序

每一个企业都有自己的文化。企业文化如同滚滚长河，从企业历史的源头出发，一路吐故纳新，撷取精华，由狭窄而逐渐宽广，终蔚然而成滔滔大势，奔向海天一色、充满无限希望的蓝色世界！

文化是前进的旗帜，是动力的源泉！

张烟的企业文化就是具有深厚历史底蕴的文化。她在张烟悠久而跌宕起伏的历史长河中，锤炼自己的文化个性，形成和发展了诸如严格管理、责任伦理、奉献精神等文化和精神特质，并传承至今，成为推动企业发展宝贵的精神财富。这些文化和精神的内核就是一种至诚之道——对待工作和事业至诚的心灵和观念！也就是说，张烟独特的企业历史将一种诚的企业文化赋予了自身，形成了张烟“诚文化”的精神源头。张烟之所以历经风云而始终不倒，并能抓住机遇重新崛起，除了其他诸多原因之外，张烟精神也具有不可低估的作用。

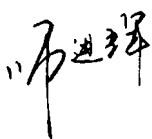
我们注意到，当人类跨入二十一世纪之后，在企业管理领域里，一种自我管理的革命正在萌芽、生长和发展。这一管理方式能够更好地激发员工的工作责任感和创造精神，在更大的程度上发挥人的潜能，因此成为现代管理的一种境界和追求。在这一管理方式下，员工将工作视为充满意义的事业，而不仅仅是谋生的工具，因而以一种积极主动的态度来对待工作。同时，员工以至诚之道来处理相互之间的关系，从而在发展企业、发展人的事业中相互劝勉、提携，形成具有活力的、进取性的组织氛围……，它的根本、深刻、人性、自然，犹如无时不有、无处不在的企业灵魂，凸显出企业的文化生命力。然而，要实现自我管

理的革命,需要通过挖掘企业的精神资源,构建企业哲学、企业使命,发展一种能够支持这种自我管理的企业文化价值体系,从而通过科学的文化建设,使企业的精神由潜在走向彰显,从混沌走向有序,不断发展,不断优化,成为广大员工明确的价值体系。

根据张烟独特的历史所造就的精神文化,以及燕赵地域文化的赋予,我们将张烟的企业文化概括为“诚文化”,并在张烟历史和地域文化源流的基础上,扩大其范围,将宇宙万物的普遍存在法则,以及我们民族重要的精神文化财富——“诚”的精神和价值作为企业文化的核心,力图在企业中发展一种以至诚之道来对待人和事业的文化价值,希望以此赋予工作以意义,激发员工的工作热情 and 创新的灵魂。

“诚文化”的内涵昭示了其本质——诚!员工之间的真诚;员工对事业的忠诚;企业对社会的挚诚。“诚”让员工与员工之间、员工与企业之间、企业与社会之间去除遮蔽,敞开心灵,让企业在和谐共生之中,实现“发展企业、发展人”的共同愿景。

在“诚文化”建设背景下,“精造烟中佳品,诚报家国天下”的企业使命正日益成为全体张烟人的自觉追求。在这一使命的激励下,涌现出了无数生动感人的事迹,并不断汇聚于“诚文化”的滔滔大河之中,使这条河流愈加深广,愈加磅礴。“诚文化”建设让今天的张烟迸发出勃勃生机,以一种有容乃大的气势笑迎八方,昂首未来!

张家口卷烟厂有限责任公司总经理 

2007年11月

目 录

第一篇 历史的启示

第一章 变革前夜.....	2
第二章 “人”的悄然出场：人与企业哲学的再造 ...	5
第三章 “严”与“诚”的结缘.....	9
第四章 无声的变革：走向“人”的大道.....	14

第二篇 “诚文化”的诞生

第一章 张烟人映像馆.....	23
第二章 “诚文化”在张烟.....	36
（一）“诚文化”核心价值内涵阐释.....	38
（二）人本、科学与责任的三维价值体系.....	49
第三章 知行合一 至诚超越.....	55

第三篇 至诚的管理之道

第一章 严格与宽容的衡平：张烟管理之道.....	60
（一）张烟管理有效性探索.....	67
（二）不审势即宽严皆误：“人本”之势.....	74
（三）把人放到合适的位置：人本的管理实践.....	77
（四）细节决定成败：张烟的精细化管理思想.....	85

(五) 三大管理制度：腾飞的制度基石.....	92
第二章 以“仁道”指引管理：和谐之道的启示....	100
(一) “人道”向“仁道”的转换：	
儒家文化与人本管理实践	101
(二) 和谐共生：“仁道”之魂.....	115
(三) “举善而教不能”：发展人之道.....	118

第四篇 一个品牌与一个企业的再生

第一章 品牌结构失衡之痛.....	125
第二章 “钻石”的光彩.....	126
(一) 精心策划，周密组织：	
科学的品牌战略之道.....	128
(二) 群策群力，整合运作：	
让“钻石”发出璀璨的光彩.....	129
(三) 至醇至诚，钻石永恒：	
以观念创造品牌价值.....	135
(四) 整合传播：高价值品牌的传播之道.....	137
第三章 以全程质量监控保证品牌价值.....	141
第四章 以技术进步提升品牌价值.....	144
第五章 让品牌在“诚文化”的土壤里成长.....	145
(一) “精造烟中佳品，诚报家国天下”.....	146
(三) “以人品保证产品”.....	147
第六章 在重组中历练品牌文化.....	149

第五篇 行动中的“诚文化”

第一章 在交流与沟通中彰显.....	152
（一）在丰富的内部交流中推进“诚文化”.....	153
（二）人人是张烟，个个是形象.....	155
第二章 用诚心对待事业.....	159
第三章 在学习中改变命运.....	162
（一）让学习来破解“人本”困局.....	162
（二）发动“学习”引擎，改变人与企业的命运... ..	164

第六篇 “诚文化”感悟：不要让企业失去灵魂

第一章 个人愿景与企业愿景.....	170
第二章 在意义的光照下激发人的潜能.....	173

附录一 旗帜与源泉

附录二 对卷烟工业企业实施精细化管理的思考

附录三 张烟视点

主要参考文献



第一篇 历史的启示

以人为镜，可以知得失；
以史为镜，可以知兴替。

——[唐]李世民

第一章 变革前夜

张家口卷烟厂有限责任公司（以下简称“张烟”），这个2006年12月29日由原张家口卷烟厂改制而来，以1939年创立的东洋烟草股份有限公司为原型的国有大型企业，在历史中沉浮了数十载之后，1981年由李国庭接任厂长，而后开创了一段兴盛的历史，年销售收入和上缴利税分别由1981年的1.3亿元、0.8576亿元增至1993年的13.1亿元、6.4亿元，为1998年之前的最高水平；员工由1981年的1500人增至1997年的4500人，固定资产由1981年的1371万元增至1998年的11.2亿元。^①而铸就这一辉煌的，则是让人感情复杂的严格治厂。回忆起那段历史，张烟许多员工都记忆犹新，感慨万千。

企业作为近现代工业革命的产物，最初本就是作为盈利组织出现的，因此，以最少的投入实现最大的产出就是企业所追求的最基本目标；而要实现这一效率目标，就需要有一套严格的管理制度。十九世纪泰罗的科学管理理论、法约尔的一般管理理论的出现，就是适应这一需要的产物。张烟以严格管理铸造了一段辉煌的历史，说明严格的企业管理制度是企业成功的基本要素之一。但是，我们需要切记的是，企业的发展终究是为了实现人的发展；而且人的发展与企业发展是互为因果的关系：人是生产力中最活跃的因素，没有人的发展，就没有追求企业发展的能动性主体，而企业发展则人的发展创造了物质条件。既然如此，就不能将严格管理与人本价值对立起来；当企业的严格管理是建筑在以人为本的基本价值之上时，企业就是克服人性中的惰性、懒散，促使员工超越自我、实现人生

^①上述数据来源于张家口卷烟厂有限责任公司内部资料《张家口卷烟厂有限责任公司大事记》。



价值的舞台；当这种严格管理脱离人本价值时，企业就会异化为精神的桎梏，人就会从作为生产要素的工具价值和发展的关键要素这一二元价值的矛盾统一体，异化为纯粹的工具价值；这一转变看似有利于企业高效率地利用人力资源，实现利润最大化，然而，由于在这种状态下企业员工不可能产生自觉地追求工作绩效的动机，员工就异化为机器的奴隶和繁琐管理规则的疲于应付者；创造性这一企业回应市场竞争、实现百年大计的利器就将无情地离弃企业，其命运就是成为企业博物馆中一座供人反思的蜡像。这一时期的张烟，显然并没有自觉地从人本价值来指导企业管理，致使严格的管理制度变得过分刚性，对立和矛盾不可避免地潜滋暗长。

事实上，张烟在1993年达到阶段性的高峰以后就出现了下滑势头，产量、销售收入和实现利税开始出现下降和波动，卷烟产量由1993年的75万箱降至2000年的57万多箱，其中四、五类烟产量占到75%，平均单箱利税只有972元，总资产负债率达到78.76%，实现利税水平几年来一直徘徊在5—6亿元之间，其中2000年的销售收入和实现利税分别降至只有10.4亿元、4.56亿元，企业的发展遇到了前所未有的困难，^①员工一时陷入了困惑、彷徨之中。张烟这时的问题是由多种原因造成的，如计划经济体制下形成的保守观念导致企业对品牌战略、技术创新不够重视；企业的管理制度也存在缺乏健全的治理结构等，主要症结在于缺乏健全的企业治理结构，决策权力过分集中，决策不规范、无民主，造成员工无创造力，因而企业缺乏发展的动力。这些问题的存在说明，企业中缺乏解决问题的积极的“人”的要素。一个重视人、以人的发展作为企业发展重

^①资料来自《张家口卷烟厂有限责任公司大事记》、《张家口卷烟厂有限责任公司发展史》。

要目标的企业，终会依靠人对各种问题的积极反思和创造性克服困难的能力，渡过企业生命历程中必然要面对的无数急流险滩，实现稳定、快速、长远的发展。

在随后几年的过渡期中，特别是在2000年10月卢瑞刚接任厂长后的3年多时间中，张烟的管理风格发生了改变，并开始重视品牌战略，将1971年注册的“钻石”品牌作为张烟的重点品牌加以发展；加之张烟长期严格管理下积淀起来的认真负责的精神、企业管理层中存在的勇挑重担的精神也在这时支撑着企业不至于被困难压垮，张烟又出现了复兴的兆头，2001年销售收入和实现利税恢复到了1993年的水平；2002年，张烟又实现了一大跨越，销售收入达到18.4亿元，实现利税达9.2亿元^①，为以后的持续发展奠定了较好的基础。

然而，如果不在继承的基础上进行创新变革，就不可能将企业引向发展的坦途；而真正的企业变革必须建立在深刻思考企业哲学、企业使命和企业精神，并在企业的管理实践中自觉运用的基础上，否则，所有的“中兴”都可能只是昙花一现的时来运转，而不能经受住变迁的考验。那么，这种思考的本质是什么呢？那就是，大胆地发出震撼人心的追问：我们工作、生活于其中的企业是什么？为什么会如此？我们的企业究竟应该是什么？追问一经发出，思考的人类天性受到启发，就必然引领企业义无反顾地走上智慧之路；而“人”作为智慧的主人，在清除厚重的历史尘埃之后，必将再度昭示其不可磨灭的本位价值——对社会如是，对企业亦然如是！

^①资料来自《张家口卷烟厂有限责任公司大事记》、《张家口卷烟厂有限责任公司发展史》。



第二章 “人”的悄然出场：人与企业哲学的再造

在一个企业中，“人”的地位是判断企业是否优秀甚至伟大的关键标准。一个能够通过详尽的管理规则，将生产要素的效率发挥到较高水平的企业，固然具有较高的管理水平，但却可能因缺乏创造力而难称伟大，甚至称不上优秀。真正优秀、伟大的企业是那些通过构筑共同价值观将意义赋予工作，从而将工作由人性和精神的枷锁，转变为实现人的发展的重要内容和途径，并由此激发出员工的主动性和无穷创造力的企业。在这样的企业中，经营管理的起点和归宿都包含着人的发展，而企业发展与人的发展相互作用、相互促进；员工之所以仍然要接受工作的考验，并非为了单纯追求效率，而是为了实现人的发展的一个重要方面——能力的发展；在员工能力的发展中，效率与人本价值实现了高度的统一。

如果将这样的企业比喻为一个丰满的圆，“人”就是圆的中心，是企业的主人而不是单纯的生产要素，圆周上则写满了组成企业的每个员工的“人的发展”和企业发展的果实，从中心点到圆周之间的过程就是通过各种手段实现企业发展，进而实现人的发展的过程。我们看到，通过员工之间结成特定文化关系的活动、管理活动、创造品牌价值的行为，以及其他有利于企业发展的行为，员工逐渐得到磨砺，技能进一步增长，管理水平逐步提高，企业的人力资本不断积累。此时，企业发展与人的发展同时并进，组织环境中的创新精神不断增长，企业因此而活力四射。

然而，要颠覆“人”一旦进入企业就是单纯的生产要素这一顽固的工业革命的传统意识，企业领导者自身必须首先具有人本精神。

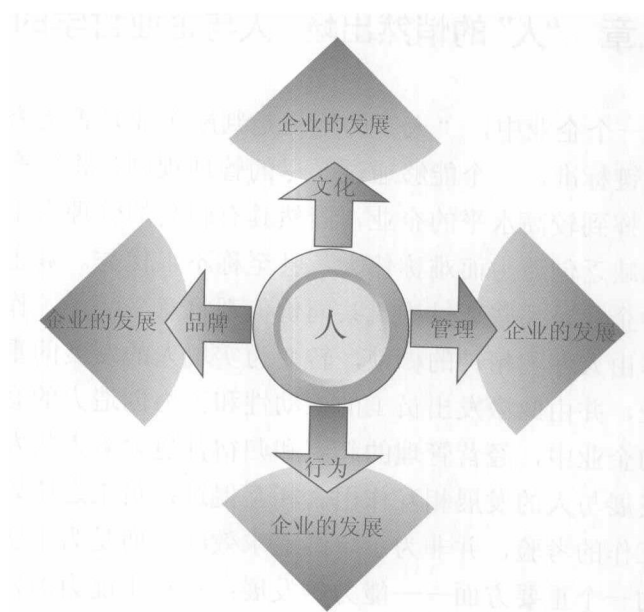


图1 人与企业的发展

2000年10月，张烟管理层提出了要吸取李国庭事件的经验教训，加强企业民主管理制度建设，改变过去那种一人说了算的过分集权、缺乏有效监督机制的管理制度，明确提出了“以人为本、科技兴企”的企业发展方向，并且改变过去不重视品牌战略和市场营销的状况。2001年7月起，张烟以开发“钻石”卷烟品牌为契机，进一步贯彻和落实新发展思路，使张烟迅速走出了困境，为以后的持续发展打下了基础。2003年9月，管理层清晰地分析了张烟所面临的优势、劣势和主要问题，提出了要在继承和发扬企业员工队伍奉献精神 and 责任感强，以及在企业长期发展中形成的严格管理等制度优势的基础上，通过进一步规范管理制度、实施岗位竞聘等手段，建设具有进取精神和创新意识的管理团队，形成科学管理制度发展思路，并



提出了“待遇留人、事业留人、感情留人”的具有人本精神的人才工程。

组织中的民主制度是一种让组织成员都在承担相应责任的前提下，拥有对组织事务发表意见、影响决策，以及通过最高权力机构决定重大决策的权力，是以人为本的重要制度保障；在企业中建设民主管理制度，普通员工有了申述要求、发表意见的渠道，就必然要求改变过去那种只是考虑人的工具价值的状况，而要求提高人的地位，考虑他们的情感、需求，以及为了实现个人发展所提出的合理要求。这样，作为对过去不考虑员工感受，过分严厉对待员工的一种反拨，张烟出现了一种要求尊重人、发展人的变化趋向。

现任张烟的领军人物，总经理师进辉是一个对思考问题有着执着精神的人。他从烟草企业基层干起，发表过小说，有着较高的文学素养，这样的经历和背景，使他对“人”及其价值有着更加深刻的理解；在他不事张扬的外表下，总是不经意地流露出对员工的那份关爱。他非常认同要严格管理企业，但严格不等于对员工无情，他总是注意避免损伤员工的人格和自尊，把企业员工摆在与自己平等的位置上来对待、尊重他们，关心员工的生活。他用加强学习、培训等手段来提高员工的工作能力，提供尽可能多的机会让员工证明自己。张烟各部门中层干部在谈到企业的变化时，几乎都谈到了张烟有向着以人为本的方向发展的趋势。在一次访谈中，师进辉总经理这样谈到了他对于员工的态度：

“我认为做事的重要之处在于往前走。能上能下或者说干不好就撤职，不能干就换人，这可能是有效的办法，也是简单的办法，但绝对不是最好的办法；进步才是我所强调的。我的希望是把人的积极性和主动精神调动起来，……。当然，这其